

**UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA**  
**DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ D'EMPRESES**

**TESI DOCTORAL**

**LA FORMACIÓ A LES ORGANITZACIONS:  
UNA PERSPECTIVA DES DEL DISSENY  
ORGANITZATIU DE MINTZBERG**

**Doctorand: Olga Pons i Peregort**

**Director: Dr. Xavier Llinàs i Audet**

**Abril 2000**

**TESI DOCTORAL**

**LA FORMACIÓ A LES ORGANITZACIONS:  
UNA PERSPECTIVA DES DEL DISSENY  
ORGANITZATIU DE MINTZBERG**

**Als meus pares i germà**

## AGRAÏMENTS

Són moltes les persones que m'han ajudat i han fet possible la realització d'aquesta tesi. En primer lloc, el meu agraïment més sincer a en Francesc Solé i Parellada, a en Xavier Llinàs i M. Clara Torrens per haver estat els responsables que em decantés professionalment cap a l'àmbit tant apassionant de la formació i em despertessin l'interès cap a la formació a les organitzacions.

A en Francesc Solé per haver-me donat la idea i el seu suport i molt especialment a en Xavier Llinàs, com a director de la tesi, per la seva dedicació, seguiment i encoratjament.

Al director del Departament, en Xavier Llovera, per haver-me alliberat de càrrega docent i així tenir més dedicació per poder finalitzar la tesi i a en Lluís Cuatrecasas, com a director de la secció del Campus Nord del Departament, pel seu suport i ajuda.

També a l'equip de recerca format per Marc Eguiguren, company d'aquesta aventura i projecte de tesi que ha fet que els moments de soledat no fossin tants, a José Luis Orts, amb l'assessorament en el disseny de la mostra i la justificació estadística, que ha estat fonamental, i molt especialment als membres de l'equip de recerca, integrat per Ruth López i els meus alumnes Jordi París i Carles Pretel, que sense la seva inestimable ajuda i col·laboració en les diferents fases de la recerca i en el tractament estadístic, aquest projecte no hagués estat possible.

També donar les gràcies, als primers experts a qui vam enviar el qüestionari i que amb els seus suggeriments vàrem poder elaborar-ne el definitiu: Francesc Solé, Lluís Cuatrecasas, Carles Cortés, Àngel Font, Andreu Grapí, José Luis Orts, Montse Pericay, Raül Piriz, Montse Reig, Jesús Sans i Ramon Terraza.

I a totes les persones responsables de la formació a les empreses que ens han contestat el qüestionari i que sense elles no hagués estat possible la realització d'aquest projecte.

A tots els companys del Departament i de la secció i molt especialment a la meva família i amics, especialment a la Montse Reig pels seus suggeriments i suport.

A tots vosaltres, moltíssimes gràcies.

Barcelona, Març de 2000

# ÍNDEX

## AGRAÏMENTS

<b>PRESENTACIÓ</b>	1
--------------------	---

## PART I

<b>CAPÍTOL 1. EL MARC DE REFERÈNCIA</b>	7
---	---

1. EL MARC DE REFERÈNCIA	8
1.1. PLANTEJAMENT DE L'OBJECTIU DE LA TESI	8
1.2. MARC TEÒRIC	10
1.3. LES HIPÒTESIS DE TREBALL	12
1.4. RESULTATS ESPERATS	15
1.5. METODOLOGIA	15

<b>CAPÍTOL 2. L'ORGANITZACIÓ I LES ESTRUCTURES ORGANITZATIVES</b>	16
---	----

2. L'ORGANITZACIÓ I LES ESTRUCTURES ORGANITZATIVES	17
2.1. EL CONCEPTE D'ORGANITZACIÓ	17
2.1.1. El comportament organitzatiu	
2.2. L'ORGANITZACIÓ SEGONS MINTZBERG	22
2.2.1. Mecanismes de coordinació	24
2.2.2. El funcionament de l'organització amb les cinc parts bàsiques	25
2.2.2.1. Evolució de les parts bàsiques de l'organització	30
2.2.3. L'Organització com un sistema de fluxos	33
2.2.3.1. L'organització com a sistema d'autoritat formal	34
2.2.3.2. L'organització com a sistema de comunicació informal	34
2.2.3.3. L'organització com a sistema de constel·lacions de treball	36
2.2.3.4. L'organització com a sistema de processos de decisió <i>ad hoc</i>	37
2.3. ELEMENTS DE L'ORGANITZACIÓ	38
2.3.1. L'estratègia	40
2.3.2. La cultura organitzativa	41
2.3.3. L'estructura organitzativa	44
2.3.3.1. El disseny organitzatiu	48

<b>CAPÍTOL 3. ELS PARÀMETRES DE DISSENY I EL MODEL DE CONTINGÈNCIES</b>	51
---	----

3. ELS PARÀMETRES DE DISSENY I EL MODEL DE CONTINGÈNCIES	52
3.1. EL CONCEPTE DE PARÀMETRES DE DISSENY	52
3.2. ELS PARÀMETRES DE DISSENY SEGONS MINTZBERG	55
3.2.1. Disseny de llocs de treball	56
3.2.1.1. L'especialització	56
3.2.1.2. Formalització del comportament	59
3.2.1.3. Preparació i adoctrinament	62
3.2.2. Disseny de la superestructura	65
3.2.2.1. Agrupació d'unitats	66
3.2.2.2. Dimensió de la unitat	68
3.2.3. Disseny de vincles o enllaços laterals	70
3.2.3.1. Sistema de planificació i control	71
3.2.3.2. Dispositius d'enllaç	73
3.2.4. Disseny del sistema de presa de decisions: descentralització vertical i horitzontal	76
3.3. EL MODEL DE CONTINGÈNCIES	79
3.3.1. CONCEPTE	79
3.3.2. ELS FACTORS DE CONTINGÈNCIA SEGONS MINTZBERG	80
3.3.2.1. Les hipòtesis de Mintzberg	81
<b>CAPÍTOL 4. LES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS</b>	<b>93</b>
4. LES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS	94
4.1. INTRODUCCIÓ	94
4.1.1. MODELS D'ORGANITZACIÓ CLÀSSICS. L'ESTRUCTURA TRADICIONAL	95
4.1.2. TENDÈNCIES DELS ANYS NORANTA. L'ESTRUCTURA FLEXIBLE	97
4.1.2.1. Estructures d'aprenentatge o l'organització que aprèn	101
4.1.2.2. L'empresa horitzontal	104
4.2. LES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS SEGONS MINTZBERG	106
4.2.1. L'ESTRUCTURA SIMPLE	108
4.2.1.1. Característiques	108
4.2.1.2. Paràmetres de disseny	109
4.2.2. LA BUROCRÀCIA MECÀNICA	111
4.2.2.1. Característiques	111
4.2.2.2. Paràmetres de disseny	112
4.2.3. LA BUROCRÀCIA PROFESSIONAL	116
4.2.3.1. Característiques	116
4.2.3.2. Paràmetres de disseny	117
4.2.4. L'ESTRUCTURA DIVISIONAL	120
4.2.4.1. Característiques	120
4.2.4.2. Paràmetres de disseny	123
4.2.5. L'ADHOCRÀCIA	125
4.2.5.1. Característiques	125
4.2.5.2. Paràmetres de disseny	128

4.2.6. MÉS ENLLÀ DE CINC CONFIGURACIONS	131
4.3. CORRESPONDÈNCIA AMB ELS DISSENYIS ORGANITZATIUS	133
<b>CAPÍTOL 5. LA FORMACIÓ A L'EMPRESA</b>	<b>135</b>
5. LA FORMACIÓ A L'EMPRESA	136
5.1. ANTECEDENTS DE LA FORMACIÓ	136
5.2. DEFINICIÓ DEL CONCEPTE DE FORMACIÓ	138
5.2.1. Formació	138
5.2.2. Educació	141
5.2.3. Desenvolupament	143
5.2.4. Diferències entre educació i formació	143
5.3. LA FORMACIÓ I L'ENTORN EMPRESARIAL	146
5.4. LA FORMACIÓ COM A FACTOR INTEGRADOR DE LA CULTURA ORGANITZATIVA	149
5.5. EL CAPITAL HUMÀ I LA FORMACIÓ COM ASPECTES CLAU DE LA COMPETITIVITAT	151
5.6. LA FORMACIÓ I L'ORGANITZACIÓ QUE APRÈN	155
5.6.1. La gestió per competències	156
5.6.1.1. La intel·ligència emocional	156
5.6.1.2. La gestió per competències	157
5.6.1.3. L'organització que aprèn	161
5.7. PRINCIPIS DE LA FORMACIÓ	168
5.8. CLASSIFICACIÓ DE LA FORMACIÓ	171
5.9. EL PLA DE FORMACIÓ	172
5.9.1. Etapes	173
5.9.1.1. Definició de les necessitats de formació	173
5.9.1.2. Desenvolupament del programa de formació	177
5.9.1.3. Avaluació i feedback del programa de formació	179
5.10. AUDITORIA DE LA FORMACIÓ	180
<b>CAPÍTOL 6. L'ESTAT DE LA QÜESTIÓ</b>	<b>183</b>
6. L'ESTAT DE LA QÜESTIÓ	184
6.1. ESTUDIS SOBRE NECESSITATS DE FORMACIÓ A CATALUNYA	184
6.1.1. Estructura de les empreses	185
6.1.2. Necessitats generals de les empreses	186
6.1.3. Qüestions tecnològiques i organitzatives	187
6.1.4. Organització de la formació a l'empresa	188
6.2. ESTUDI SOCIOLABORAL DE CATALUNYA D'AEDIPE	192
6.2.1. Temàtica de la formació	194
6.2.2. Situació de la formació a l'empresa	196
6.2.3. Responsable de formació	198
6.3. ESTUDI DE LES NECESSITATS DE FORMACIÓ DE L'EMPRESA ESPANYOLA	199

6.4. PROJECTE CRAINFIELD	201
6.4.1. Inversió en formació	203
6.4.2. Necessitats de formació	204
6.4.3. Sistemes de formació	205
6.4.4. Participació en la formació	206
6.4.5. Formació en el futur	206
6.5. COMPARACIÓ DELS DIFERENTS ESTUDIS	208

## **PART II**

<b>CAPÍTOL 7. L'ESTUDI DE CAMP</b>	<b>210</b>
7. L'ESTUDI DE CAMP	211
7.1. INTRODUCCIÓ	211
7.1.1. METODOLOGIA	211
7.1.1.1. Disseny i elecció de la mostra	212
7.1.1.2. Disseny i elaboració del qüestionari	217
7.1.1.3. L'estudi de camp	221
7.1.2. ESTRUCTURA	226
7.2. L'EMPRESA	227
7.2.1. Localització geogràfica	227
7.2.2. Any de creació	228
7.2.3. Volum de facturació	229
7.2.4. Capital de l'empresa	229
7.2.5. Nombre de treballadors	230
7.2.6. Característiques del personal	231
7.3. L'ENTORN	231
7.3.1. Sector d'activitat	231
7.3.2. Mercat de l'empresa	233
7.3.3. Gamma de Productes o serveis	233
7.3.4. Canvis en l'entorn	234
7.3.4.1. Canvis previstos	235
7.4. L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	237
7.4.1. Tipologia d'estructures organitzatives	237
7.4.2. Característiques de les estructures organitzatives	240
7.4.3. Tendències en les estructures organitzatives	243
7.5. LA FUNCIÓ DE FORMACIÓ A L'EMPRESA	247
7.5.1. El responsable de formació	248
7.5.1.1. El sexe	248
7.5.1.2. Càrrec	250
7.5.1.3. Antiguitat en el càrrec	252
7.5.1.4. Antiguitat en l'empresa	253
7.5.1.5. Formació	255

7.5.2. La funció de formació	256
7.5.2.1. El Departament de Formació	256
7.5.2.2. Antiguitat del Departament de Formació	261
7.5.2.3. Grandària del Departament de Formació	264
7.5.3. Dependència del Departament de Formació	266
7.5.3.1. Organigrama del Departament de Formació	268
7.5.3.2. Dependència per tipus de formació	274
7.5.4. La Política de formació	277
7.5.4.1. Centralitzada <i>versus</i> descentralitzada	277
7.5.5. Formació i estratègia	278
7.5.5.1. Pertinença al comitè de direcció	278
7.5.5.2. Aportacions al comitè	280
7.5.6. Formació i cultura	282
7.5.6.1. Tipus de formació: proactiva <i>versus</i> reactiva	282
7.5.6.2. Orientació de la formació	284
7.5.6.3. Iniciativa de realitzar un curs de formació	286
7.5.6.4. La formació facilita	288
7.5.6.5. Dificultats per a la Formació	293
7.5.7. Funcions del Departament de Formació	297
7.5.8. El Pla de Formació	305
7.5.8.1. Durada del Pla de Formació	306
7.5.8.2. Pressupost destinat a la Formació	307
7.5.8.3. Norma o conveni per destinar a formació	309
7.5.8.4. Formació subvencionada	310
7.5.9. Les Necessitats de Formació	312
7.5.9.1. Tipus de personal format	315
7.5.9.2. Formació impartida	316
7.5.10. Tendències d'evolució de la Formació	319
7.5.10.1. Tendències a les empreses	319
7.5.10.2. Tendències de la formació en el futur	326
7.5.10.3. Comparació de les tendències	331
7.6. CONCLUSIONS	335

### **PART III**

## **CAPÍTOL 8. CONCLUSIONS** 354

8. CONCLUSIONS	355
8.1. RELACIÓ ENTRE ELS PARÀMETRES DE DISSENY DE MINTZBERG I LA FORMACIÓ	356
8.1.1. Disseny del lloc de treball de la formació	357
8.1.2. Disseny de la superestructura de la formació	359
8.1.3. Disseny dels enllaços laterals de la formació	359
8.1.4. Disseny del sistema de presa de decisions de la formació	360
8.2. RELACIÓ ENTRE LES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS I LA FORMACIÓ	361

8.3. COMPROVACIÓ DE LES HIPÒTESIS DE TREBALL	369
8.4. CONCLUSIONS FINALS	375
8.5. LÍNIES FUTURES DE RECERCA	382
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	383
<b>ANNEXOS</b>	399
ANNEX I. MODEL DE CARTA I QÜESTIONARI	400
ANNEX II. EXPERTS I EMPRESES PARTICIPANTS A L'ESTUDI	413
ANNEX III. INDEX DE RESPOSTA	417
ANNEX IV. TAULES DE CONTINGÈNCIA DE L'ESTUDI DE CAMP	419

**“Si fas plans per un any, planta arròs.  
Si fas plans per a una dècada, planta arbres.  
Si fas plans per a tota la vida,  
educa a la gent”.**

**Proverbi xinès**

## PRESENTACIÓ

En els últims anys s'han produït una sèrie de canvis en les organitzacions que han desenvolupat modificacions en el treball i nous sistemes de gestió. Aquests canvis, tant de l'entorn com del procés tecnològic, s'han accelerat i actualment sense una formació continuada és impossible afrontar-los, ja que cada vegada esdevenen en uns espais de temps més reduïts.

La Comissió Internacional sobre l'Educació pel segle XXI assenyala la necessitat urgent de crear una societat educativa, basada en l'adquisició, l'actualització i l'ús dels coneixements. L'educació durant tota la vida es presenta com una de les claus d'accés al pròxim segle. *“És l'única resposta al repte d'un món que canvia molt ràpidament”*, afirma la citada comissió, en el seu informe de 1997 a la Unesco<sup>1</sup>.

Aquesta innovació constant provoca que s'adoptin noves estratègies en la gestió dels recursos humans a les empreses i la formació esdevé l'element catalitzador.

Les noves exigències organitzatives es desenvolupen entorn dels nous conceptes d'organització, orientades a la gestió de processos i no tant a les funcions, que suposa un abandonament de les estructures jeràrquiques tradicionals. L'orientació a la qualitat en la gestió dels recursos implica gestionar el treball en equip i adquirir més flexibilitat tant en els comportaments com en les actituds en el treball i en els dissenys organitzatius.

En aquest marc, la formació es converteix en l'instrument imprescindible per afrontar els canvis. S'ha de considerar com el factor estratègic per l'organització i el motor del canvi organitzacional. Ha de conduir al

---

<sup>1</sup> Barnett, A. (1998, 20 març). “Así nos organizaremos en el futuro”. *La Vanguardia*. Pàg. 45-47.

desenvolupament de competències professionals que facilitin l'adaptació a aquests canvis permanents i que sigui l'organització la que estimuli el procés d'aprendre a aprendre.

Per tots aquests aspectes, m'he decantat cap a l'estudi de la formació a les organitzacions, ja que és un dels elements imprescindibles per gestionar i conèixer les noves organitzacions.

El que pretenc en aquesta tesi és corroborar que no podem parlar de formació sense els components o els elements que la integren.

Per això he escollit seguir un model que serveixi per contrastar aquests aspectes, basant-me en el model d'estructures organitzatives de Mintzberg, perquè sense els paràmetres que aquest autor considera com a fonamentals en el disseny organitzatiu i les configuracions estructurals, la formació perdria el sentit d'inversió, evolució, coneixement, experiència i, en definitiva, competència professional.

S'ha d'emmarcar la formació en el marc general de l'activitat de l'empresa. El desenvolupament de la formació manté una estreta dependència amb les àrees de l'organització, amb les quals haurà d'estar coordinada. Serà important analitzar l'estructura organitzativa i les seves diferents configuracions amb el rol de la formació, si forma part de l'estratègia de l'empresa i integrada a la cultura de l'organització i si hi ha diferències en funció del disseny organitzatiu.

La meva preocupació pel tema de la formació no és nova. Des de la meva incorporació al Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya l'any 1988, he estat vinculada al tema de la formació, en els diferents estudis portats a terme pel Departament i en col·laboració amb l'Institut Català de Tecnologia.

La meva col·laboració amb el Departament d'Organització d'Empreses va començar amb l'estudi sobre les "Necessitats de formació contínua en

àrees tècniques i econòmiques a Catalunya” del 1989. Va seguir l’estudi sobre les “Necessitats de formació contínua per a dones, especialment en àrees tècniques i econòmiques a Barcelona (1a. i 2a. fase)” del 1990 fins al 1991 i l’estudi: “Dona: mercat de treball i formació a Catalunya”, de l’any 1992.

El 1993, es va realitzar la continuació de l’estudi sobre les “Necessitats de formació contínua en àrees tècniques i econòmiques a Catalunya” i en aquest mateix període es van desenvolupar, en l’àmbit europeu, els estudis sobre necessitats de formació a diferents regions europees, amb la mateixa metodologia que els estudis realitzats a Catalunya dins el Programa Comett: “Necessitats de formació a Midi-Pyrénées” i “Necessitats de formació a Wallonie”.

## ESTRUCTURA

El contingut de la tesi que es presenta té tres parts. La primera part fa referència al marc teòric i comprèn el capítol 1 fins al capítol 6. La segona part engloba el capítol 7, que desenvolupa l’estudi de camp, i finalment la tercera part conté el capítol 8, de conclusions.

El capítol 1 tracta dels aspectes metodològics d’aquesta tesi, els objectius, el marc de referència i el plantejament de les hipòtesis de treball.

En el capítol 2 es fa una introducció al concepte d’organització i al d’estructures organitzatives, basant-nos en el model organitzatiu de Mintzberg. També es fa referència als elements que integren l’organització i alguns autors que l’han estudiada.

A continuació, en el capítol 3, per estudiar l’organització ens endinsem en els paràmetres de disseny de les estructures organitzatives de Mintzberg i en el model de contingències.

El capítol 4 tracta dos aspectes. Per una banda, s’analitza l’evolució de les

configuracions estructurals i dels canvis que han experimentat les organitzacions en el passat, de les estructures més clàssiques a les noves tendències organitzatives i, d'altra banda es detallen les tipologies organitzatives seguint el model de Mintzberg.

En el capítol 5 ens endinsem en la formació, en els conceptes bàsics, la seva relació amb l'organització i l'evolució de la formació dins les noves tendències organitzatives.

El capítol 6 ens serveix per emmarcar la situació de la formació amb els principals estudis portats a terme en aquests anys sobre el tema. Es detallen els estudis sobre necessitats de formació en àrees tècniques i econòmiques desenvolupats pel Departament d'Organització d'Empreses, els estudis d'Aedipe de l'any 1997 i 1998, l'estudi d'Afyde i el projecte Crainfield.

La segona part fa referència al capítol 7, on s'analitza amb detall l'estudi de camp desenvolupat per verificar les hipòtesis de treball. L'anàlisi fa referència a les dades de l'empresa, l'estructura organitzativa de les empreses, les tendències d'evolució, l'estat de la formació a les empreses, les funcions de formació, les necessitats de formació, les tendències d'evolució i les conclusions.

I finalment, en la tercera part, en el capítol 8 es recullen les conclusions d'aquesta tesi i es contrasten els paràmetres de disseny de Mintzberg i la formació, es verifiquen les hipòtesis de treball plantejades en el primer capítol i es detallen les conclusions finals i les línies futures d'investigació.

A continuació es presenta la bibliografia consultada per dur a terme aquesta tesi.

Al final del document s'integren tots els annexos, que aporten una informació complementària per facilitar la interpretació i lectura de l'estudi

de camp del capítol 7.

Els annexos consten de quatre parts.

- L'annex I inclou el model de la carta de presentació i el qüestionari enviat a les empreses de la mostra.
- L'annex II inclou la llista dels experts que ens van ajudar a dissenyar el qüestionari i la llista de les empreses participants a l'estudi.
- A l'annex III hi ha l'índex de resposta de les preguntes del qüestionari.
- L'annex IV conté una selecció d'algunes taules estadístiques de contingència que han servit per elaborar la informació del capítol 7.

**“No existeix un únic mètode d’estudiar les coses”**

**Aristòtil**

## 1. EL MARC DE REFERÈNCIA

### 1.1. PLANTEJAMENT DE L'OBJECTIU DE LA TESI

En el plantejament d'aquesta tesi ens proposem tres nivells d'anàlisi, tal com suggereix el professor Malapeira<sup>1</sup> en un procés de recerca:

- Nivell descriptiu: és el procés bàsic per delimitar i establir límits en una investigació. Constitueix un pas previ per al coneixement elemental de fenòmens complexos i serveix per identificar les variables implicades en un succés determinat.
- Nivell relacional: permet identificar les relacions existents entre les variables que defineixen un camp determinat. Es classifica la relació entre dos o més variables i el grau en què es produeix aquesta relació bidireccional.
- Nivell explicatiu: tracta de formar relacions causa-efecte entre variables, com a conseqüència de la informació proporcionada en els dos nivells anteriors.

En aquesta tesi convergiran tots tres nivells. En la primera part, la descriptiva, prenem com a referència la situació de la formació que ens servirà per contrastar el model d'estructures organitzatives de Mintzberg.

Aquestes parts descriptives ens permetran arribar al segon nivell, el relacional, en el qual establim les relacions entre l'estructura organitzativa i la formació, per arribar al nivell explicatiu i esbrinar com es produeix aquesta relació.

---

<sup>1</sup> Malapeira, J.M. (1996). "Delimitación del concepto de diseño experimental: referencia a los aspectos básicos de la metodología experimental". A: *Diseño y análisis de experimentos en Ciencias del Comportamiento*. Manuel Viader Junyent. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias. Capítol 1. Pàg. 5-6.

Una investigació és fruit d'aspectes teòrics i metodològics. Els aspectes teòrics fan referència al plantejament de l'objectiu de la investigació, el marc teòric de referència i la formulació de les hipòtesis de treball.

En el plantejament s'ha de formular correctament el que volem relacionar, així com les variables que hi entren en joc i el tipus de relació que les vinculen.

La tesi analitza i contrasta, a partir del model de Mintzberg d'estructures organitzatives, la relació que existeix entre l'estructura organitzativa d'una empresa i la seva formació.

També pretén constatar la posició i la funció del departament de formació; si existeix com a unitat dins l'empresa o bé si de la gestió de la formació se n'encarrega el departament de recursos humans, altres departaments de l'empresa o es subcontracta fora de l'empresa.

Els objectius de la tesi aniran encaminats a conèixer i a esbrinar els punts següents:

- El paper que té la formació a l'empresa. Si la formació és el motor del canvi de l'organització i la columna vertebral d'una institució.
- La relació que existeix entre l'estructura organitzativa i la formació.
- La posició que ocupa el departament de recursos humans, i en concret el de formació, dins l'estructura de l'empresa<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Tal com assenyala el professor Solé en el seu article, el departament de formació en les organitzacions actuals encara és poc present i quan s'hi troba, presenta moltes vegades una posició inconvenient dins les estructures organitzatives. Solé, F., Cañabate, A. (1994). "La tecnologia i la formació. Del residual al substancial". *Revista*

- Contrastar els paràmetres de disseny de Mintzberg amb la formació i veure les relacions existents.
- Conèixer quines són les tendències de la formació i cap on evolucionen.

## 1.2. MARC TEÒRIC

En tota investigació el marc teòric de referència té una sèrie de funcions.

Una primera de síntesi, ja que el cos de coneixements, a part de ser un conjunt de dades, també és un conjunt ordenat de plantejaments i coneixements teòrics i conceptuals.

El marc teòric alhora té una vessant orientadora, que permet dirigir la investigació i aportar informació sobre les variables que manipulem, controlarem o registrarem. Ens permet definir les característiques que defineixen el context de verificació, sense oblidar la vessant de concepte, per interpretar els resultats obtinguts i atribuir significat a les dades.

Aquesta primera fase de l'estudi s'ha desenvolupat amb la recopilació de la bibliografia sobre l'objecte d'estudi, en concret, bibliografia genèrica sobre les estructures organitzatives i el model d'estructures organitzatives de Mintzberg i la bibliografia sobre la formació a l'empresa.

El model de referència de Mintzberg compleix aquesta funció de síntesi i d'orientació. És un model que encara que data del 1979, és totalment vigent i reconegut per tothom com l'única construcció sòlida i completa que existeix, per entendre l'estructura de les organitzacions, que no ha estat superada per una altra obra<sup>3</sup>.

---

*Econòmica de Catalunya*. Col·legi d'Economistes de Catalunya. Barcelona. n. 26. Des. Pàg. 99-109.

<sup>3</sup> Citat per Martí, R. (1996). Transformacions en les estructures de les organitzacions com a conseqüència de la implicació de les empreses en un sistema de qualitat. Tesi

Pel que fa a la formació, disposem de nombrosos estudis, desenvolupats en aquests anys i que ens serveixen com a punt de partida d'aquesta tesi<sup>4</sup>.

Cal citar els estudis desenvolupats per Santiago García Echevarría<sup>5</sup> on es fa una anàlisi força acurada del paper que té i ha de tenir el departament de recursos humans dins l'estructura organitzativa, per fer front a la competitivitat, en un futur molt proper.

També hem de citar els estudis sobre "Necessitats de formació en àrees tècniques i econòmiques a Catalunya", durant els anys 1989 i 1993, realitzats pel Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya i l'Institut Català de Tecnologia.

Aquest estudi, amb posterioritat, es va executar a diferents regions europees, com Midi-Pyrinees, Wallonie, a través del Programa Comett de la Unió Europea.

La tesi del professor Àngel Font<sup>6</sup> del 1993, és una bona referència per emmarcar la situació de la funció de formació dins les organitzacions, ja que fa una anàlisi exhaustiva de l'estat de la formació.

Altres estudis significatius han estat els "Informes sociolaborals de Catalunya", elaborats per Aedipe (Associació Espanyola de Direcció de Personal), sobre els indicadors i la situació de la gestió de recursos humans a Catalunya. També l'estudi sobre "Necessitats de formació de

---

doctoral. Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya. Pàg. 153. Extret de Diez, E., Martín, F., Periañez, R. (1995). *Estructurar las organizaciones. Economía de la empresa*. Madrid: Síntesis.

<sup>4</sup> Aquests estudis es troben detallats en el capítol 6: L'estat de la qüestió.

<sup>5</sup> Aquests estudis queden recollits en el llibre: García Echevarría, S., del Val, M.T. (1996). *Los recursos humanos en la empresa española*. Madrid: Díaz de Santos.

<sup>6</sup> Font, A.(1993). La funció de la formació i del desenvolupament a les organitzacions. Tesi doctoral. Universitat de Barcelona. Divisió de Ciències de l'Educació. Departament de Didàctica i Organització Escolar.

l'empresa espanyola", de l'Afyde (Associació per a la formació i el desenvolupament en l'empresa), de l'any 1993.

Pel que fa als estudis europeus cal esmentar el Projecte Crainfield, sobre la comparació europea de la funció de recursos humans i la formació.

### 1.3. LES HIPÒTESIS DE TREBALL

Una hipòtesi la podem definir com un enunciat relacional i direccional entre dos o més variables com a resposta a totes les implicacions plantejades. En aquest sentit, el nivell de formulació de la hipòtesi dependrà del marc teòric de referència i dels objectius de la recerca<sup>7</sup>.

Com a resultat de l'adaptació de les hipòtesis de Mintzberg a la formació, es formulen les següents hipòtesis de treball:

**Hipòtesi 1. El departament de formació es troba situat a la tecnoestructura i està integrat pels analistes, que tenen la missió de normalitzar les habilitats.**

Es tracta de comprovar aquest fet, si existeix el departament de formació com a entitat pròpia o bé si forma part del departament de recursos humans, analitzar la posició del departament dins l'estructura organitzativa, a quin nivell se situa i la seva dependència en l'organigrama.

**Hipòtesi 2. Com més antiga és una organització, més formalitzada i definida estarà la formació o bé el seu departament.**

---

<sup>7</sup> Malapeira, J.M. (1996). *Op. cit.* Pàg. 7.

Tractem de comprovar la relació que existeix entre aquestes dues variables. Com més antiga sigui una organització més consolidada estarà la formació.

**Hipòtesi 3. Com més gran és una organització, més complexa serà l'estructura, més especialitzada estarà la tasca de formació i més diferenciat i desenvolupat el departament de formació.**

Pretenem constatar com afecta la dimensió d'una empresa i la seva grandària amb l'entitat del departament de formació. La dimensió de l'empresa exerceix una influència directa sobre la configuració estructural i les variables de disseny.

L'augment de la dimensió introdueix la divisió del treball, l'especialització de tasques i la necessitat d'uns procediments de coordinació més formalitzats i complexos.

Autors com Blau i Schoenherr i els estudis de la Universitat d'Aston, dirigits per Pugh<sup>8</sup>, conclouen que la dimensió de l'empresa és la condició més important que afecta el disseny de l'estructura organitzativa. Està relacionada amb l'especialització, horitzontal i vertical, i amb la necessitat de més coordinació o integració de les tasques especialitzades. L'augment de la dimensió produeix un ràpid creixement de la divisió del treball.

**Hipòtesi 4. Com més complex i dinàmic és l'entorn, més important serà la formació i, en conseqüència, més descentralitzada estarà la formació.**

---

<sup>8</sup> Citat a de la Fuente, J.M., García -Tenorio, J., Guerras, L., Hernáñez, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas. Pàg. 305.

És evident que el component tecnològic de l'organització va molt lligat a l'actualització dels coneixements del seu personal. En funció dels canvis tecnològics i la seva periodicitat, la formació serà molt més activa.

Per fer front als canvis de l'entorn, és imprescindible que la formació s'integri i sigui responsabilitat de tots els departaments de l'empresa, per prendre decisions de manera correcta.

**Hipòtesi 5. Com més important és la formació a l'empresa, més integrada estarà i formarà part de la cultura organitzativa.**

La formació a l'organització té una vessant cultural molt important. En funció de la cultura organitzativa que existeixi a l'empresa, la formació en formarà part i n'hi haurà més.

#### 1.4. RESULTATS ESPERATS

Els resultats s'encaminen a constatar i validar:

- Les teories de disseny de Mintzberg en diferents tipologies d'organitzacions i analitzar els paràmetres de disseny en aquestes configuracions organitzatives.
- La importància de la formació i el seu departament de formació, així com l'estructura que presenta i com incideix en l'estratègia de l'empresa.

#### 1.5. METODOLOGIA

La metodologia desenvolupada en aquesta tesi s'ha realitzat en dues fases.

---

- La primera ha consistit a analitzar el marc teòric de referència i la revisió de la bibliografia sobre el tema.
- La segona fase s'ha desenvolupat amb un estudi de camp, per contrastar el marc de referència, verificar les hipòtesis de treball, arribar als resultats esperats i validar les conclusions obtingudes.